



CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIVATES
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

**ANÁLISE E MELHORIA DO PROCESSO DE ATENDIMENTO DOS
CLIENTES DA MARCA USTHEMP**

Fabiano Bladt

Lajeado, junho de 2017

Fabiano Bladt

**ANÁLISE E MELHORIA DO PROCESSO DE ATENDIMENTO DOS
CLIENTES DA MARCA USTHEMP**

Artigo apresentado na disciplina de Trabalho de Curso II, do Curso de Administração de Empresas, do Centro Universitário UNIVATES, como parte da exigência para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Me. Hélio Diedrich

Lajeado, junho de 2017

ANÁLISE E MELHORIA DO PROCESSO DE ATENDIMENTO DOS CLIENTES DA MARCA USTHEMP

Fabiano Bladt¹

Hélio Diedrich²

Resumo: A popularização da internet, somada à mobilidade dos *smartphones*, apresenta novas formas de consumir produtos e serviços. O concorrente já não está mais ao lado, tão menos na mesma cidade. Ele pode estar em qualquer lugar do planeta, inclusive com atendimento a qualquer hora do dia ou da noite. Já são muitos os estabelecimentos, e até marcas, que passaram a disponibilizar aos clientes espaços próprios nas redes sociais, bem como uma loja virtual. Somado ao exposto, é importante lembrar que até mesmo em uma loja virtual o cliente é real e poderá precisar de atendimento em alguma etapa do processo de compra, seja antes, durante ou após o consumo. O presente artigo tem por objetivo propor melhorias no processo de atendimento de uma loja virtual de calçados. Os objetivos específicos são os seguintes: (1) analisar o processo atual de atendimento; (2) apresentar o fluxograma do processo atual seguido da descrição deste processo, apontando pontos positivos e negativos; (3) apresentar o fluxograma proposto seguido da descrição e sugestões de melhorias. São utilizadas algumas ferramentas para atingir os objetivos expostos, como, por exemplo, a sistemática do fluxograma, que facilita a compreensão e organização dos processos apresentados. É utilizada, também, a análise e melhoria de processos composta pelas seis etapas seguintes: (I) identificação de oportunidades de melhoria; (II) definição do escopo; (III) documentação; (IV) avaliação do desempenho; (V) análise dos processos; (VI) implementação. Outro exemplo de ferramenta é o *brainstorming*, que auxilia na geração de ideias para os problemas identificados. A atividade de observação do processo é realizada das seguintes formas: (a) através de entrevistas com profissionais envolvidos com o atendimento; (b) visualização de trocas de mensagens com os clientes em redes sociais, serviço de troca de mensagens e mensagens eletrônicas; (c) escuta de atendimentos realizados por telefone; (d) simulações de situações de atendimento utilizando todos os canais de comunicação disponíveis. Após realizada a análise é apresentada uma tabela com propostas de melhorias. Os métodos utilizados para realização deste artigo são a pesquisa aplicada e o estudo de caso, com abordagem qualitativa.

Palavras-chaves: Processo de atendimento ao cliente. Loja virtual. E-commerce. Gestão de processo. Melhoria de processo.

1 INTRODUÇÃO

O mercado de comércio eletrônico cresce de forma significativa. No Brasil, segundo a ABComm (Associação Brasileira de Comércio Eletrônico), o faturamento realizado em 2016 pelo setor de *e-commerce* é estimado em R\$ 53,4 bilhões, número esse que representa um crescimento de 11% quando comparado ao ano de 2015. Formado por uma grande diversidade de *players*, o setor de comércio eletrônico apresenta também diversidade que vai além da quantidade e tipos de produtos e serviços ofertados, sendo que essa multiplicidade é

¹ Acadêmico do Curso de Administração do Centro Universitário UNIVATES, Lajeado/RS. fabianoobladt@icloud.com

² Bacharel em Administração (FATES). Mestre em Engenharia de Produção (UFRGS) – Professor de Graduação e Pós-Graduação do Centro Universitário UNIVATES, Lajeado/RS. heliodiedrich@gmail.com

grande no porte e estrutura das lojas. Existem as grandes redes que movimentam bilhões e, no outro extremo, encontram-se marcas novas, que encontraram na conectividade do ambiente digital o caminho para tornar seus produtos conhecidos e vender. Assim é o caso da Usthemp, uma marca de calçados com sede localizada na cidade de Lajeado-RS.

Fundada em 2011, a Usthemp tem como maior diferencial a produção de calçados personalizados, sendo uma das pioneiras na produção de calçados por demanda e, até o presente momento, a única empresa no mundo que oferece o serviço de produção individual com estampas enviadas pelo próprio cliente. Com atuação comercial exclusivamente através de comércio eletrônico, inclusive *marketplaces* como Netshoes e Mercado Livre, a Usthemp encontrou nesse canal uma maneira para crescer de forma sustentável e, principalmente, fomentar o relacionamento direto com seus clientes através do atendimento personalizado.

O presente trabalho tem como foco o processo de atendimento aos clientes da loja virtual Usthemp, o qual seus diretores acreditam se tratar de um dos pilares da marca, pois, atualmente, ele é uma das únicas alternativas de vínculo entre a empresa e seus clientes. É importante citar que antes da realização deste artigo não existia nenhum registro do processo de atendimento. Todo o trabalho acontecia de maneira empírica e de acordo com orientações transmitidas verbalmente pela direção da empresa, evoluindo com os erros e acertos, e muito mais baseadas na questão de bom senso do que em procedimentos predefinidos. Tal fato trata-se de um grande problema, pois em alguns momentos gera insatisfação da equipe, insegurança em alguns clientes e também desgaste e perda de tempo desnecessários para que sejam resolvidas questões que já poderiam ter suas soluções previamente estudadas, registradas e treinadas pelos profissionais de atendimento.

Entre os motivos que tornam uma empresa mais produtiva e assertiva estão seus processos. Conhecer, registrar, dominar e segui-los é fundamental na minimização das perdas e maximização dos resultados. Além disso, também é alta a relevância de constante análise e melhoria dos mesmos, e, uma vez que o nível de exigência dos clientes cresce, a evolução do processo de atendimento deve ser frequente.

Conforme já mencionado, este artigo objetiva identificar ações para tornar melhor o processo de atendimento aos clientes da marca Usthemp. Para realizá-lo também foram necessários atender os seguintes objetivos específicos: (1) analisar o processo atual de

atendimento; (2) apresentar o fluxograma do processo atual seguido da descrição deste processo, apontando pontos positivos e negativos; (3) apresentar o fluxograma proposto seguido da descrição e sugestões de melhorias.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para a elaboração da fundamentação teórica foram tratados assuntos envolvendo gestão de processos, administração da produção, *e-commerce*, atendimento ao cliente, redes sociais e metodologias.

2.1 Clientes

A tecnologia vem permitindo que as pessoas estejam cada vez mais conectadas, não somente entre si, mas também com as empresas. Os profissionais da Usthemp percebem que essa conexão, além de potencializar a comunicação, também permite que o cliente tenha acesso fácil à informação. É comum a afirmativa de que com pouco esforço ele busca informações do produto e de concorrentes, bem como experiências de utilização dos produtos da própria Usthemp e de empresas concorrentes.

Pode-se dizer que os clientes tornaram-se o centro das atenções da marca e principais beneficiados com o resultado deste trabalho. Sendo assim, é fundamental definir sua importância. Segundo Zanone (2010), as constantes mudanças nos diversos ambientes, como social, político e tecnológico, e o aumento da concorrência vêm influenciando o comportamento do consumidor, fazendo com que ele se torne mais exigente e seletivo.

Os clientes são a alma de todas as organizações. Porém, são poucas empresas que parecem dispostas a tornar seu desempenho capaz de atender às necessidades dos seus clientes e entender que melhorar a qualidade para eles não se trata de uma questão de escolha, mas, sim, de saúde da organização (WALKER, 1991).

2.2 Marketing de relacionamento

Conforme já mencionado, a tecnologia permite uma maior conexão tanto entre pessoas como entre elas e as empresas. Para uma boa parte das empresas essa conexão é o que permite um relacionamento direto com cada cliente da marca. Percebe-se que, se esse relacionamento for gerenciado e realizado com a devida atenção, torna-se uma importante estratégia de marketing. Segundo Kotler (2000), a administração de mercados para que sejam realizadas trocas, com o objetivo de satisfazer as necessidades e desejos do homem, pode ser definida como Marketing. “Marketing de relacionamento significa criar, manter e acentuar sólidos relacionamentos com os clientes e outros públicos” (KOTLER E ARMSTRONG, 1998, p. 397).

Para Kotler (2000), no marketing de relacionamento a empresa direciona suas ações para manter seu cliente satisfeito e fiel, vendendo para ele o maior número de produtos pelo maior tempo possível. Segundo McKenna (1992), no novo marketing a comunicação com o cliente é um diálogo no qual tanto empresa quanto o próprio cliente falam e ouvem. As empresas estão aprendendo o valor do relacionamento, utilizando uma comunicação direta com os clientes para tornar o atendimento às pessoas um diferencial que visa fidelizar clientes e potencializar resultados.

2.3 Comércio Eletrônico

Quando o comércio eletrônico é o principal canal de comercialização dos produtos, a forma de contato e atendimento aos clientes está alinhada com este ambiente. Assim, é importante definir comércio eletrônico. Para Turban e King (2004, p. 3), entende-se como comércio eletrônico “o processo de compra, venda e troca de produtos, serviços e informações por redes de computadores ou pela internet.”

Segundo Meira et al. (2002), o comércio eletrônico é importante pois amplia o mercado de consumo, proporcionando mais vendas e, conseqüentemente, tornando mais ágil o desenvolvimento do negócio.

O comércio eletrônico é a realização de toda a cadeia de valor dos processos de negócio num ambiente eletrônico, por meio da aplicação intensa das tecnologias de comunicação e de informação, atendendo aos objetivos de negócio. Os processos podem ser realizados de forma completa ou parcial, incluindo as transações negócio-a-negócio, negócio-a-consumidor e intraorganizacional, numa infraestrutura predominantemente pública de fácil e livre acesso e baixo custo (ALBERTIN, 2007, p. 15).

2.4 Gestão de Processos

Processos são utilizados pelas empresas para que as diversas tarefas sejam realizadas de forma organizada e inter-relacionadas, permitindo que os objetivos da organização possam ser atingidos com a criação de valor, tanto para a própria empresa quanto para seus clientes. Para Slack et al. (2008), um processo é uma organização de recursos que transforma suas entradas em produção de bens e serviços que satisfaz as necessidades (internas ou externas) dos clientes.

Baseado em Paim et al. (2009), quanto mais complexo for o controle de um trabalho, maior será a necessidade de desenvolvimento e gestão de processos. Para os mesmos autores, essa gestão poderá transitar em três grupos distintos de importantes tarefas. São elas: a) planejar e estruturar como devem ser executados os processos; b) permitir administrar os processos constantemente; e c) permitir que os processos possam ser aprendidos e também evoluídos.

2.5 Análise e melhoria de processos

A análise dos processos trata-se do acompanhamento do trabalho e como ele é executado, podendo ser redesenhado. Essa análise, segundo Krajewski, Ritzman, e Malhotra, (2009), pode ser detalhada em um ciclo, que começa com a identificação de uma oportunidade de melhoria e termina com a própria melhoria implementada, dando início a um ciclo de melhoria contínua. Para os autores, esse ciclo é composto por, exatamente, seis etapas, são elas:

- Identificação de oportunidades de melhoria: para essa identificação podem ser feitos questionamentos em relação a um processo já existente para descobrir se é preciso ser realizada alguma melhoria;

- Definição do escopo: nesta etapa é definido o processo ou os processos que serão analisados. A amplitude do escopo pode variar, podendo envolver tanto um procedimento específico como, até mesmo, uma avaliação dos processos do funcionamento da empresa como um todo;
- Documentação: trata-se do momento no qual o processo é documentado. Nela devem constar todos os estágios do processo, relacionados com todos os detalhes possíveis, como, por exemplo, a informação dos insumos utilizados e setores envolvidos. É nesta etapa que é utilizado o fluxograma, que permitirá visualizar de forma mais fácil e organizada o processo como um todo;
- Avaliação do desempenho: para que seja permitido avaliar o desempenho do processo, são definidos indicadores como, por exemplo, custos para alguma atividade ou tempo de realização de uma tarefa. É através desses indicadores que o processo pode ser acompanhado e mensurado, permitindo identificar se cada etapa está sendo executada corretamente;
- Análise dos processos: com o processo previamente definido, é realizada sua execução na prática, identificando, assim, possíveis melhorias de qualidade e redução de retrabalhos, além de evitar desperdícios, permitindo o redesenho do projeto de modo que esteja apto para seguir à próxima etapa;
- Implementação: é a etapa final e, como o próprio nome já diz, nela é realizada a implementação do processo e suas melhorias. Com a implementação e execução do processo continuamente, surgirão novas necessidades de melhoria, que iniciarão um novo ciclo.

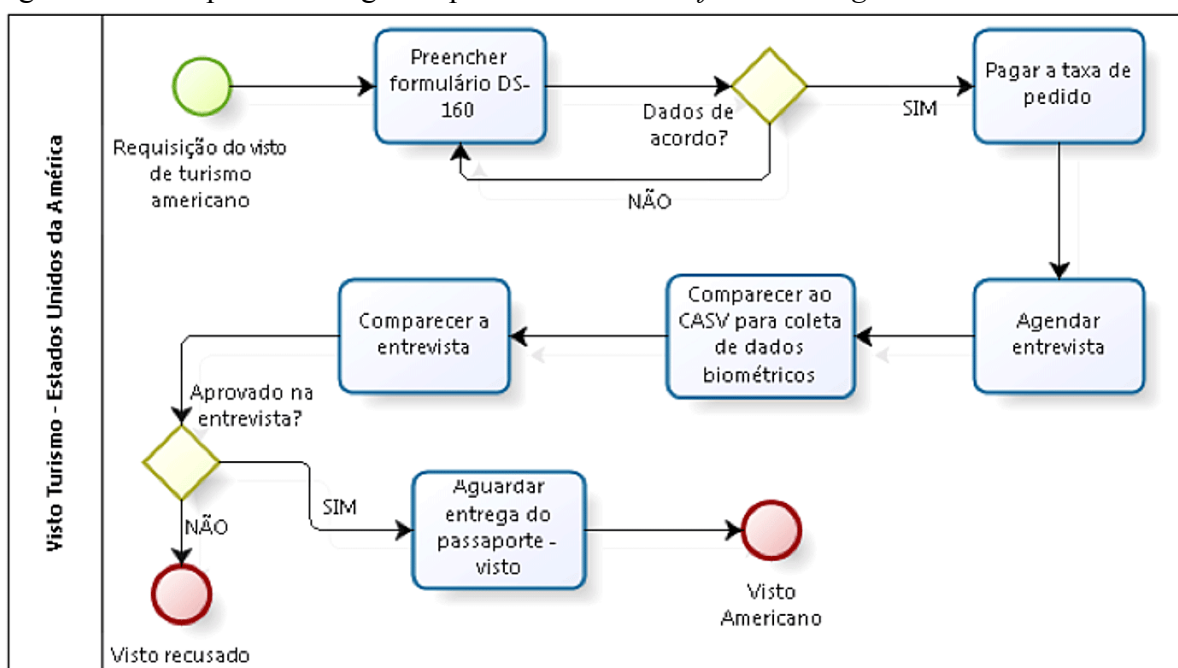
A melhoria de processos, segundo Paim et al. (2009), é uma ação básica para que as organizações possam responder às mudanças no ambiente onde atuam e também manter seus sistemas produtivos competitivos.

2.6 Fluxograma de processos

Como o fluxograma é uma das ferramentas utilizadas neste trabalho objetivando sugerir melhorias do processo analisado, é importante tratar sobre este assunto.

Segundo Paladini (2012), fluxogramas são ferramentas que visam auxiliar organizações a compreenderem seus processos de forma mais clara, apresentando uma sequência de fluxos relacionados, que permitem entender facilmente as etapas de um processo. Para o desenvolvimento dos fluxogramas no presente artigo foi utilizado o *software BizAgi Process Modeler*, que estrutura e relaciona as etapas dos processos de forma organizada, conforme pode-se verificar em exemplo na Figura 1.




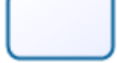
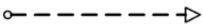

Figura 1 – Exemplo de fluxograma produzido com o *software BizAgi Process Modeler*



Fonte: PASSAARQ, 2014 (Processo de requisição do visto norte-americano)

Segundo Ritzman e Krajewski (2009), os fluxogramas não possuem um formato único. Eles possuem diversos símbolos com funções específicas (FIGURA 2) que, quando utilizados da forma correta, traçam o fluxo de informações, clientes, funcionários, equipamentos ou materiais em um processo.

Figura 2 – Alguns símbolos utilizados na modelagem de processos com o *software* BizAgi:

Símbolo	Descrição
	Início – especifica o início do processo.
	Fim – especifica o final do processo.
	Gateway – usado para criar caminhos alternativos, sendo que apenas um caminho poderá ser seguido. Também conhecido como ponto de decisão.
	Atividade – usado para especificar uma tarefa no processo.
	Fluxo de mensagem – é usado para mostrar o fluxo de mensagens entre dois participantes que estão preparados para enviar e receber mensagens.
	Fluxo de sequência – usada apenas para mostrar a ordem em que as atividades serão executadas no processo.

Fonte: Modelagem de Processos com BizAgi Modeler (2014)

2.7 Brainstorming

Sendo um dos objetivos deste trabalho a sugestão de melhorias, o *brainstorming* pode ser uma ferramenta valiosa na geração de propostas e soluções, com sua aplicação diretamente relacionada ao ciclo de análise e melhoria de processos, conforme citado no item 2.5. Para Ambrose (2011), *brainstorming* é um momento de criação realizado em grupo, com o objetivo de formar várias ideias das quais, posteriormente, algumas serão escolhidas e transformadas para a geração de soluções inovadoras. Krajewski, Ritzman e Malhotra (2009) especificam a visão de *brainstorming* para processos como uma ferramenta que visa agregar mais ideias para melhorias através da reunião de pessoas diretamente relacionadas ao assunto, podendo a ferramenta ser utilizada na etapa em que o processo é redesenhado. Tal utilização com o envolvimento da equipe, além de proporcionar diferentes ideias, também a torna mais comprometidos com os resultados.

De acordo com Brown (2010), a execução do *brainstorming* deve ser isenta de críticas e com incentivo para as mais variadas ideias, com o cuidado de manter o grupo focado no tema principal.

2.8 Ergonomia

Sendo o objetivo deste artigo a melhoria no processo de atendimento aos clientes da marca Usthemp, entende-se que as melhorias podem ir além do processo em si. Sabe-se que as tarefas executadas pelos profissionais envolvidos no processo utilizam telefone, microcomputador e também que, na grande maioria da jornada, o trabalho é realizado em posição sentada. De acordo com Brandimiller (1999), o trabalhador acaba praticamente imóvel, realizando movimentos em poucas partes do corpo, fazendo com que possam existir desconforto e fadiga corporal e visual.

A ergonomia visa tornar melhor os índices de desempenho das pessoas. Como resultado da aplicação e cuidados, há melhor integração do profissional ao seu ambiente de trabalho, com diminuição da fadiga, do estresse, erros e dos riscos de acidentes. Por consequência, há aumento de produtividade (IIDA, 2005).

3 MÉTODO DE PESQUISA

Nesta etapa do artigo são apresentados os procedimentos que foram utilizados na pesquisa e da classificação quanto aos seus objetivos, procedimentos técnicos e sua natureza.

Para o artigo foi desenvolvido um estudo de caso, realizado na empresa Usthemp. Segundo Gil (2002), estudo de caso é focado com poucos objetivos, permitindo que em cada um deles seja realizada uma análise mais profunda.

O método pode ser classificado como projeto de pesquisa aplicada. Para Vergara (2010, p. 43) a pesquisa aplicada é “fundamentalmente motivada pela necessidade de revolver problemas concretos, mais imediatos, ou não. Tem, portanto, finalidade prática”. Conforme Malhotra (2001), uma pesquisa qualitativa é uma técnica de pesquisa exploratória, não estruturada, realizada com pequenas amostras e que proporciona a compreensão do problema que está sendo estudado. Assim, de acordo com a abordagem do problema, a presente pesquisa pode ser caracterizada como qualitativa.

Foram utilizados dados primários, pesquisados *in loco* ou cedidos pela própria empresa. Segundo Lakatos e Marconi (1992, p. 43), dados primários “englobam todos os materiais, ainda não elaborados, escritos ou não, que podem servir como fonte de informação para a pesquisa científica”. Foram, também, utilizados dados secundários, considerados “fontes secundárias ou indiretas de dados que já foram coletados, tabulados e analisados e que estão à disposição para consulta” (MATTA, 2005, p. 66).

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DO PROCESSO ATUAL

A Usthemp possui tanto sua fábrica quanto a área administrativa localizadas no mesmo endereço. É na divisão administrativa que está o local de trabalho da única pessoa responsável pelo atendimento da marca aos clientes. No mesmo ambiente encontram-se apenas mais dois profissionais e, em caso de falta, um deles é apto a realizar as tarefas temporariamente.

Eventualmente a empresa recebe em suas dependências clientes que desejam adquirir calçados. Porém, como não há estrutura adequada para atendimento e sendo o foco da empresa as vendas através do e-commerce, o estudo foi direcionado ao atendimento de cliente à distância.

Buscou-se, na presente análise conforme já informado, identificar no processo atual as ações positivas, realizadas de forma adequada, para mantê-las. Para as outras ações foram propostas melhorias, de forma que o processo como um todo possa ser utilizado como roteiro, objetivando padronizar as atividades do setor, bem como servir de referência para o treinamento de futuros funcionários.

Com o objetivo de compreender melhor o processo de atendimento, o autor entendeu como necessário conhecer os diversos canais utilizados pela marca para se relacionar com seus clientes, bem como uma relação dos principais motivos que geram a procura pelo serviço. Foram elaborados os fluxogramas do processo de atendimento, bem como dos subprocessos de troca e de devolução, todos descritos de forma detalhada.

4.1 Canais de atendimento

É importante citar e detalhar todas as formas através das quais o cliente pode entrar em contato com a empresa. Conhecer esses canais ajuda a entender a dinâmica necessária ao profissional responsável pelo atendimento. São disponibilizadas aos clientes as seguintes opções de interação com a marca Usthemp (QUADRO 1).

Quadro 1 – Canais de relacionamento da marca Usthemp com seus clientes

Telefone fixo	Entrando em contato via telefone fixo, o cliente é direcionado a uma central com opções de setores diversos. O primeiro da lista é o de atendimento ao cliente.
Celular	Através do celular é possível conversar por voz diretamente com um atendente.
Chat	No <i>chat</i> o cliente poderá conversar com um atendente através de mensagens, geralmente em tempo real.
WhatsApp	Através do aplicativo o cliente poderá enviar mensagens, imagens e áudios diretamente para a marca e que poderão ser respondidos, eventualmente, em tempo real.
E-mail	O <i>e-mail</i> é uma das formas de contato pós-venda mais utilizada, na qual o cliente faz suas solicitações com seu endereço pessoal. As respostas nesse canal acontecem em horário comercial.
Caixa de mensagens na página de contato da marca	Uma forma fácil de enviar recados e que chegarão à Usthemp através do <i>e-mail</i> atendimento@usthemp.com. Poderá ser respondida através da forma escolhida pelo cliente: número de telefone, celular, <i>WhatsApp</i> ou <i>e-mail</i> . As respostas serão enviadas dentro do período comercial.
Caixas de mensagens diretas ou mensagens junto às publicações da marca nas redes sociais Facebook e Instagram.	Trata-se do canal que mais gera contatos de clientes para dúvidas geralmente comuns. Nesses espaços, o cliente expõe sua mensagem de forma pública - no caso das mensagens junto das publicações - ou envia de forma privada - no caso das mensagens diretas. Em ambos, o atendimento será prestado o mais breve possível.
Reclame Aqui	Não se trata de um canal de atendimento direto com a marca, porém é um site muito utilizado por clientes insatisfeitos para registrar reclamações não solucionadas por diversas marcas.

Fonte: Elaborado pelo autor

Os canais de atendimento por telefone fixo e celular somente são disponíveis no horário comercial da empresa, que é de segunda a sexta-feira, das 8h às 12h e das 13h às 17h, conforme especificado na página de contato da marca. Já os canais de atendimento *chat* e *WhatsApp* estão disponíveis em tempo integral, todos os dias da semana, porém só respondidos rapidamente durante o horário comercial da Usthemp. Os canais *e-mail*, mensagem através do site, mensagem direta através das redes sociais e mensagens junto às publicações da marca também podem ser acessadas em qualquer momento e são respondidas em períodos não regulares, ou seja, o prazo da resposta pode variar, mas raramente passa de um dia útil. Por fim, o canal Reclame Aqui é disponível continuamente e monitorado pelo proprietário da marca que intervém imediatamente em caso de registro de reclamação.

4.2 Verificando os motivos que geram atendimento

O bom andamento e a agilidade das tarefas de atendimento está diretamente relacionada com a quantidade de contatos feitos com a marca. Visando identificar a possibilidade de redução de contatos por motivos recorrentes, buscou-se entender as principais razões que geram a necessidade de atendimento. Foi realizada, então, uma entrevista informal com a pessoa responsável pelo atendimento ao cliente, acompanhada do gerente da empresa.

Os motivos identificados estão relacionados no Quadro 2, expostos em ordem decrescente de frequência.

Quadro 2 – Relação das principais dúvidas e canais em que são mais atendidas

Posição	Dúvida / Necessidade	Canais mais frequentes
1º	Onde encontrar os produtos?	Nas publicações e mensagens diretas nas redes sociais.
2º	Existe determinada estampa?	Nas publicações e mensagens diretas nas redes sociais.
3º	Qual o tempo de entrega?	Nas publicações e mensagens diretas nas redes sociais.
4º	Como está o andamento do meu pedido?	Mensagens diretas nas redes sociais, <i>e-mail</i> e <i>WhatsApp</i> .
5º	Qual a numeração adequada?	Mensagens diretas nas redes sociais.
6º	Se não servir, é possível trocar?	Nas publicações e mensagens diretas nas redes sociais.
7º	Quero trocar (ou devolver), o que fazer?	<i>E-mail</i> .
8º	Como faço para comprar?	Mensagens diretas nas redes sociais, <i>e-mail</i> e telefone.

Fonte: Elaborado pelo autor

4.3 Fluxogramas do processo atual

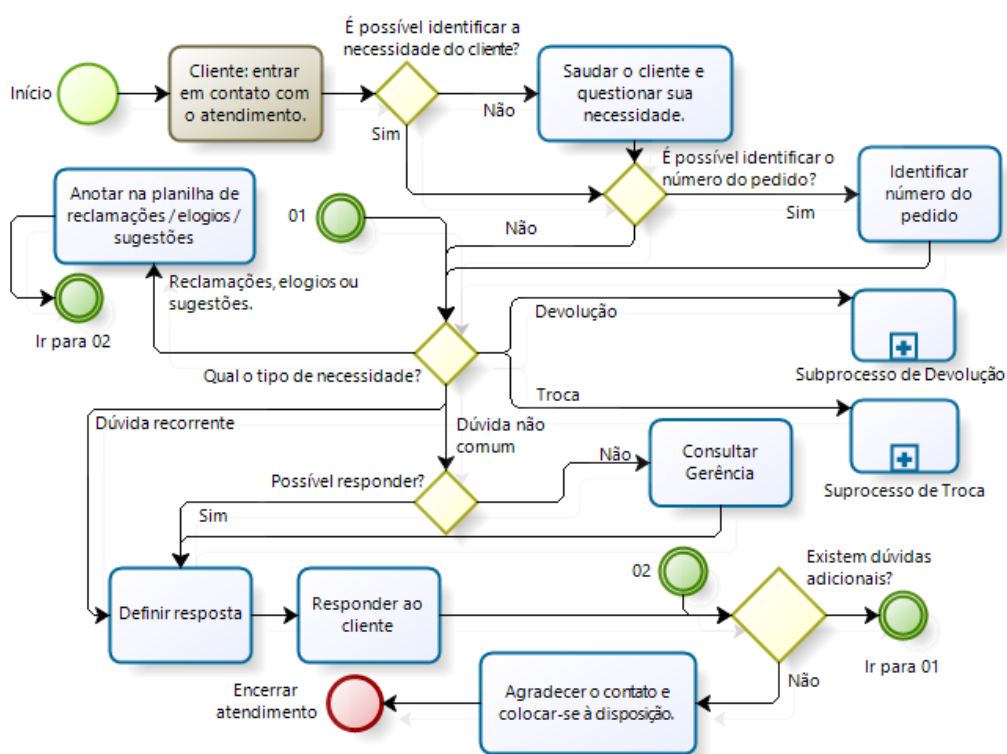
O processo atual foi descrito tendo como referência o acompanhamento realizado no departamento de atendimento, através de observação das atividades e coleta de informações. Para representar o processo atual através de um fluxograma, foi utilizado o Bizagi Process Modeler, um software específico para essa função.

Através de diferentes cores utilizadas nas etapas dos fluxogramas, pode-se ter uma melhor compreensão do processo. As caixas em azul determinam as ações realizadas pelo atendimento e, em marrom, as efetuadas pelo cliente. Os quadros e losangos em vermelho representam, respectivamente, ações do atendente e pontos de decisão que necessitam melhorias, as quais serão descritas após a apresentação dos fluxogramas.

O processo atual, que envolve desde o contato do cliente, passando pela identificação da sua necessidade até a finalização é representado por um fluxograma na Figura 3. Também são apresentados através de fluxogramas os subprocessos de troca (FIGURA 4) e devolução (FIGURA 5) que podem durar diversos dias até que sejam finalizados pois envolvem, além da orientação do cliente, o acompanhamento do retorno e conferência das condições do mesmo.

4.4 Descrição do processo atual

Figura 3 - Fluxograma do processo atual



Fonte: Elaborado pelo autor

O processo de atendimento, conforme a Figura 3, inicia com uma necessidade do cliente e a procura pelo atendimento através dos vários canais de atendimento possíveis, conforme descrito no item 4.1. Dá-se prioridade aos contatos por telefone fixo e celular que por várias vezes tocam, fazendo com que os demais canais levem mais tempo para receberem atenção, o que é um problema, pois pode acabar gerando insatisfação dos clientes ou até mesmo perdendo oportunidades de venda. No caso do telefone fixo ou celular, se um cliente está em atendimento e acontece a chamada no outro aparelho, a tarefa passa a ser realizada pelo auxiliar administrativo ou até mesmo pelo gerente da empresa, de acordo com a disponibilidade.

Em ordem de importância, o meio que possui maior atenção após os citados anteriormente é o *chat*, pois esse também é um método de atendimento que deve funcionar de forma instantânea. Porém, seu tempo de resposta pode aumentar em função da quantidade de atendimentos nos canais com voz.

Para as demais formas de contato não existe uma ordem nem prioridades definidas, sendo atendidos de forma aleatória, de acordo com a decisão do responsável pela atividade, o que pode gerar confusão e prazos de resposta variados.

Ainda no início do processo, uma particularidade é que na maioria dos casos é possível identificar a necessidade do cliente de imediato, pois esse já a descreve na mensagem inicial. Sendo assim, pode não existir a etapa de questionamento ao cliente para identificação do motivo do contato. No início do processo também pode ser possível identificar o número do pedido do cliente. Caso contrário, se for necessário conhecer esse número, o cliente será questionado. Não existindo um número de pedido, o processo segue para a próxima etapa em que é determinada o tipo da dúvida ou necessidade.

Percebeu-se que vários casos consistem em questões de simples solução e que se repetem. Essas questões foram identificadas no fluxograma como “dúvidas recorrentes” e respondidas de acordo com o conhecimento adquirido pelo profissional ao longo do tempo. As dúvidas que não são frequentes receberam a identificação “dúvidas não comuns” e, para elas, cabe ao atendimento entender se possui condições de responder. Caso contrário a gerência da empresa é consultada sobre qual a melhor solução.

Após esses passos, é formulada a resposta que é enviada ao cliente. Cada resposta é redigida individualmente, o que torna o processo muito trabalhoso e sem padrão. Foi possível constatar em alguns casos que as respostas não atendiam de maneira assertiva as necessidades dos clientes, podendo criar confusões desnecessárias. Além disso, em raros casos foram identificados erros de digitação, que podem gerar desconfiança e até mesmo constrangimento da marca perante seus clientes.

Situações de reclamações, elogios ou sugestões acontecem com baixa frequência. Nesses casos, o atendimento apenas registra a situação e a encaminha para a gerência que dará o devido encaminhamento. Para necessidades como troca ou devolução, são iniciados

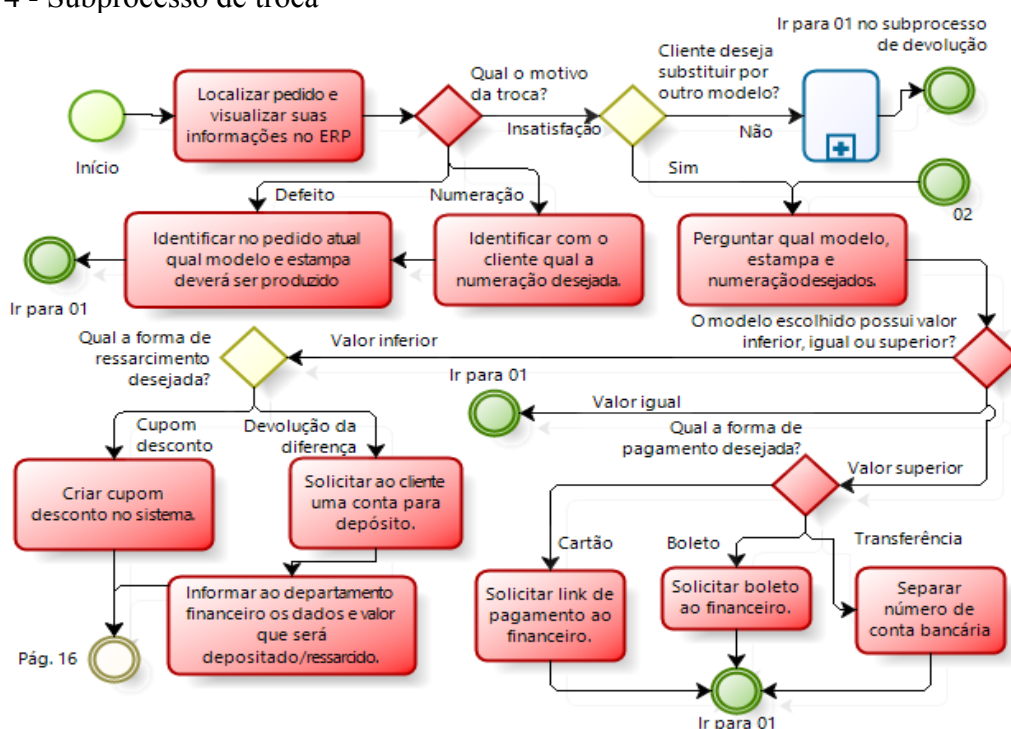
subprocessos específicos que são descritos a seguir. Se em determinado momento não seja conhecida a solução, impedindo o fluxo rápido do processo, a orientação é pedir ao cliente que aguarde um retorno posterior, feito através do mesmo canal de atendimento que originou o processo.

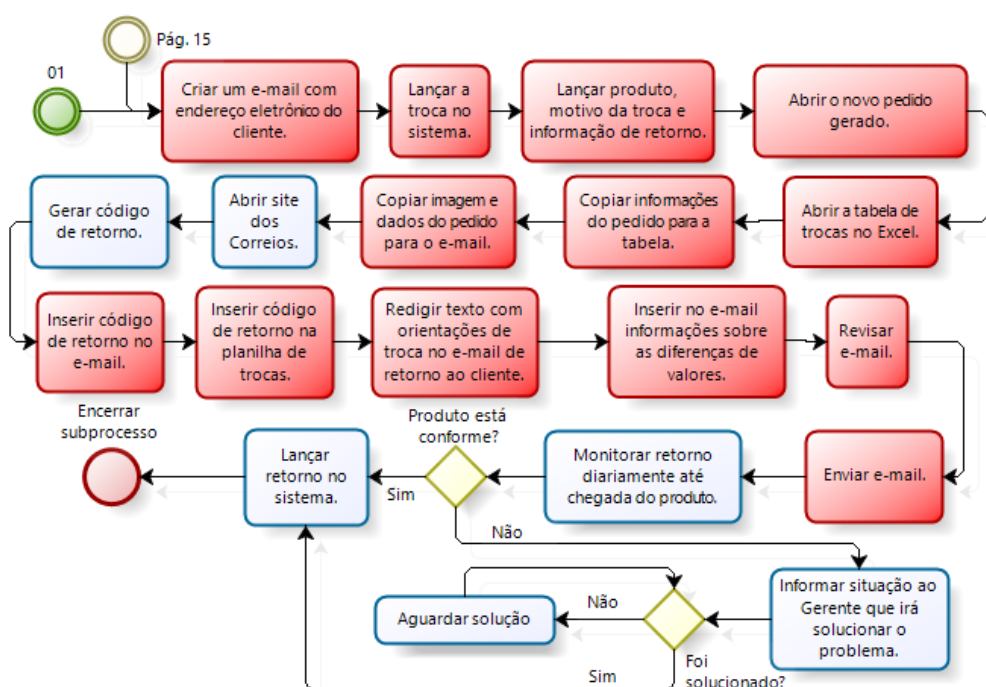
Solucionado o caso, o cliente é questionado se possui mais alguma dúvida. Em caso positivo o processo retorna para a fase de identificação do tipo de necessidade. Já em caso negativo, o responsável pelo atendimento agradece ao cliente e finaliza o contato conforme descrito no fluxograma. Analisando essa etapa, se percebe que o atendimento é finalizado sem identificar se o cliente é ou não cadastrado no sistema, fazendo com que diversos contatos não sejam registrados, desperdiçando valiosas oportunidades de relacionamento posterior da marca.

O processo descrito acima pode ser considerado bastante enxuto e alinhado às necessidades da empresa. Ainda assim, segundo considerações acima, possui problemas e pontos de melhoria que serão sugeridos mais adiante através de novo fluxograma.

4.5 Subprocesso de troca

Figura 4 - Subprocesso de troca





Fonte: Elaborado pelo autor

Conforme a Figura 4, o subprocesso é iniciado na identificação da necessidade de troca durante o atendimento. O cliente é questionado, primeiramente, quanto ao motivo da troca que pode ser por um defeito no produto, numeração inadequada ou insatisfação em relação ao modelo do calçado.

Nos casos de troca por tamanho, o próximo passo é solicitar ao cliente qual a numeração desejada. Para processos que envolvem troca por defeito, esta pergunta não é realizada e segue-se ao próximo passo, encaminhando à produção um calçado com as mesmas características.

No caso de insatisfação com o produto, o cliente poderá realizar a substituição por outro modelo desejado. Nesse caso, deve-se observar se existe diferença no valor para mais ou para menos. Se a escolha for um produto de maior valor, o cliente é questionado sobre qual a forma de pagamento desejada entre as opções de cartão, boleto ou depósito bancário. O responsável pelo setor financeiro é informado e irá direcionar os métodos de pagamento. Para pagamentos com cartão de crédito é gerado um link personalizado ao PagSeguro. Na escolha por boleto, é gerada a guia para pagamento em qualquer agência bancária e, no caso de depósito, o responsável pelo setor financeiro é comunicado, porém, o próprio atendente envia os dados da conta da Usthemp para transferência.

Para escolhas por um produto de menor preço, é sugerido ao cliente um cupom com a diferença do valor que poderá ser utilizado em uma próxima compra, o que torna mais prático o processo e também aumenta as chances de uma venda futura. Ao cliente também é oferecida a devolução do valor. Caso seja escolhido o cupom, deve-se gerá-lo no sistema e informá-lo no mesmo *e-mail* de retorno ao cliente que será criado mais adiante. Para situações que envolvam o ressarcimento de valor, é comunicado ao responsável pelo setor financeiro que lança no sistema uma conta a pagar. Esse ressarcimento só acontecerá quando o produto da troca retornar para a empresa e for revisado. Para os casos de opção por produto de igual valor, segue-se ao passo seguinte sem necessidade de envolver o setor financeiro. Se durante a escolha de um novo modelo o cliente não se interessar por nenhum, será iniciado o subprocesso de devolução.

Deve, então, ser criado um *e-mail* endereçado ao cliente. Nele são adicionadas todas informações relativas ao pedido. Com essas informações em mãos, é lançada a troca no sistema, o que irá gerar um pedido de um novo calçado. Seleciona-se o produto de substituição e numeração conforme solicitação do cliente. Além disso, também é lançado o motivo da troca e a necessidade de aguardar o retorno do par, informações que serão utilizadas pelos responsáveis dos setores financeiro e expedição, os quais não farão depósito ou envio do novo produto sem que o par original tenha retornado e suas condições avaliadas. Após a confirmação dessas informações o sistema gera, automaticamente, um novo pedido.

É aberta, então, a planilha de troca no software Excel. Nela são preenchidos todos os dados relativos ao procedimento de troca de forma manual. É aberto, também, o novo pedido, de onde deve ser copiada uma imagem com o produto e demais dados que serão inseridos junto ao *e-mail* já iniciado. É através dessa imagem que o cliente poderá confirmar se o novo produto está de acordo com o desejado.

Outra área que deve ser acessada é o site dos Correios, no qual é gerado um código de retorno. Esse código é enviado ao cliente que o informa na agência dos Correios mais próxima juntamente do produto original embalado. Assim, ele retorna para a Usthemp sem qualquer despesa adicional do cliente. Para que seja gerado o código, é necessária a inserção de vários dados relativos ao novo pedido e ao cliente no sistema dos Correios. Somente após é gerado o código que deverá constar no *e-mail* de retorno. Nesse momento também são

inseridas as instruções previamente redigidas e informações relativas a ressarcimentos ou pagamentos. Todos os dados são conferidos e o *e-mail* enviado ao cliente.

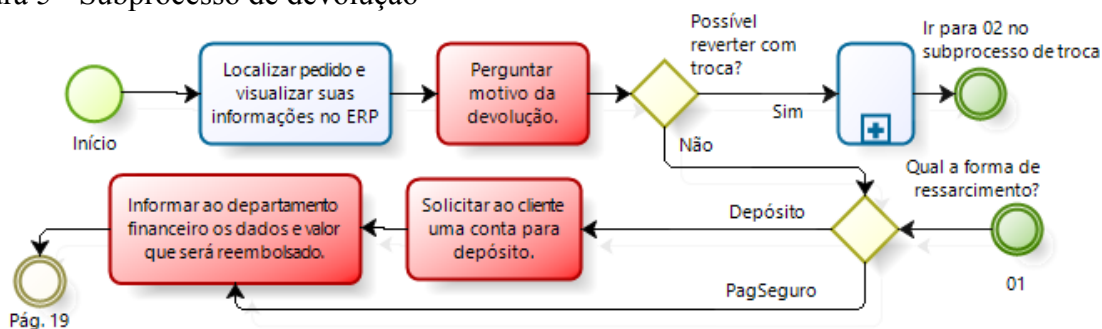
Cumprida essa etapa, deverá ser realizado o monitoramento diário do produto até que retorne à fábrica. Assim que recebido, ele é analisado. Com a confirmação das condições corretas, é realizado o lançamento no sistema que autoriza, imediatamente, qualquer liberação relativa ao pagamento ou recebimento de valores, bem como o envio do novo produto ao cliente para encerramento do processo. Caso durante a análise for percebida qualquer divergência, o gerente é alertado e deverá encaminhar a melhor solução, permitindo o encerramento do processo.

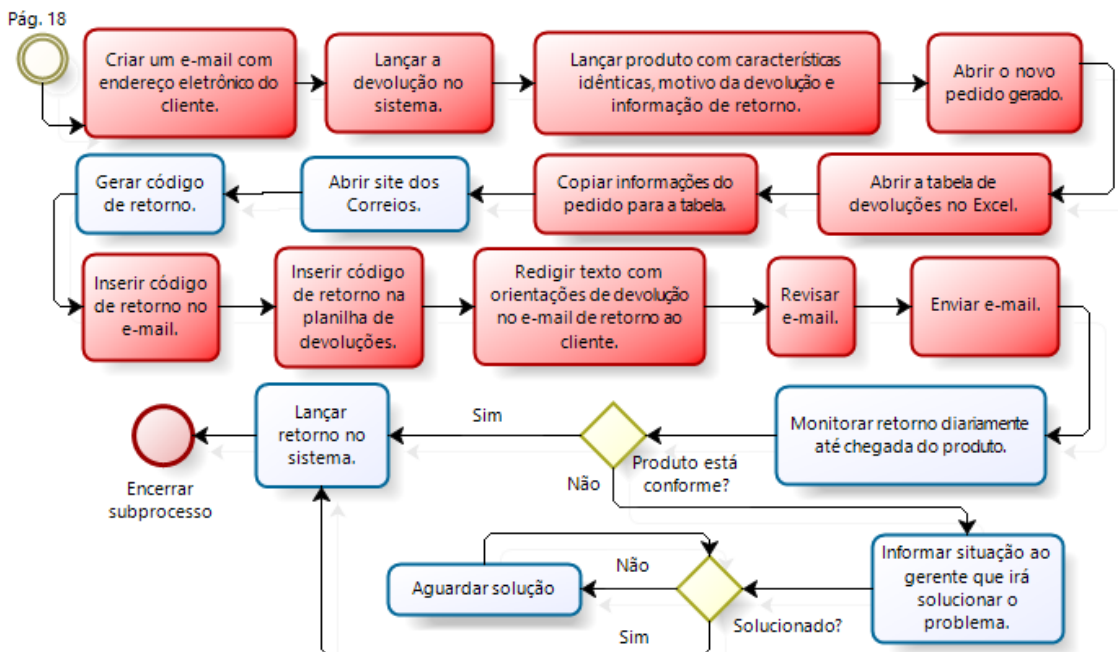
Relativo ao subprocesso de troca, não foram citados problemas de forma pontual pois, conforme pode-se reparar nos quadros identificados com a cor vermelha, são muitos os processos que problemáticos por um mesmo motivo: serem realizados de forma manual sem que haja necessidade. Sendo a troca um momento crítico, pois não era esperado pelo cliente, o procedimento deve funcionar perfeitamente. Porém, a forma manual como é realizado, aumenta de forma significativa as chances de erros que causam problemas como atrasos, produção equivocada ou desnecessária de produtos, entre outros que acarretam na insatisfação de clientes, prejuízos financeiros e imagem negativa à marca.

Toda a complexidade do processo também acaba tornando o andamento lento, sendo que a proposta é otimizar tempo e potencializar o trabalho de atendimento.

4.6 Subprocesso de devolução

Figura 5 - Subprocesso de devolução





Fonte: Elaborado pelo autor

De acordo com Figura 5, o início do subprocesso acontece quando o cliente expõe seu desejo pela devolução do produto. Caso ele não tenha relatado o motivo antes, é perguntado ao cliente. Também é verificada se existe a possibilidade de substituição por outro produto e, em caso positivo, segue-se para a etapa 02 no subprocesso de troca (FIGURA 4). Com a tentativa pela troca fracassada, segue-se o processo para identificação de qual a forma de ressarcimento.

Existem duas formas possíveis para ressarcimento. No caso da compra ter sido realizada através do site PagSeguro, o departamento financeiro autoriza o reembolso que acontece de forma automática. Para compras realizadas com depósito ou boleto bancário, o cliente deve informar uma conta com todos os dados necessários para que seja efetuado o depósito. Em ambos os casos o departamento financeiro recebe todas informações relativas ao pedido e aos valores envolvidos.

É criado um *e-mail* contendo, como destinatário, o endereço do cliente, no qual serão inseridas todas informações para a devolução do produto e ressarcimento. Em seguida, é lançada no sistema a devolução. Deve-se escolher um produto exatamente igual ao que será devolvido. Além disso, também é lançado o motivo da devolução e descrita uma observação para que seja aguardada a chegada do produto na fábrica. Após a confirmação dessas informações, o sistema gera, automaticamente, um novo pedido. Essa etapa é considerada problemática por ser desnecessária, uma vez que cria-se a impressão de que deverá ser

produzido um novo calçado. Quando questionado sobre o porquê desse procedimento, o gerente informou que o sistema não possui uma divisão específica para trocas e devoluções, sendo o novo pedido uma forma de controle até que o produto enviado pelo cliente retorne à empresa.

O próximo passo é a abertura da planilha de devoluções no software Excel, na qual são inseridos todos os dados do processo. Abre-se, também, novo pedido, do qual são copiadas informações para a tabela já aberta. É acessado o site dos Correios para geração do código de retorno que, será utilizado pelo cliente exatamente da mesma maneira descrita no subprocesso de troca. Com o código dos correios gerado, a informação deve ser copiada à tabela de devoluções e também no *e-mail* que será enviado ao cliente, somado às instruções padrão de devolução e ressarcimento. Os dados são, então, revisados para envio ao cliente.

Através do código, deve ser feito o monitoramento diário até que o produto retorne. Recebido o produto, ele é analisado e, estando de acordo, será lançada a informação no sistema, liberando o pedido para ressarcimento e encerramento do processo. Identificada alguma irregularidade, o gerente é comunicado e poderá determinar a solução mais adequada, permitindo o ressarcimento ao cliente e encerramento do subprocesso.

Quando comparados, percebe-se que o subprocesso de devolução muito se assemelha ao de troca quando desconsiderados os passos relativos a escolha de um novo modelo. Conforme já relatado ao final da análise do subprocesso de troca, o subprocesso de devolução é igualmente manual, gerando exatamente os mesmos problemas. Pode-se visualizar a semelhança na Figura 5 onde da mesma maneira, as tarefas e pontos de decisão problemáticos foram apontados com a cor vermelha.

4.7 Fatores diversos que interferem no processo

Além do processo, foi considerado necessário descrever alguns fatores relevantes no entorno do mesmo. Trata-se de pontos considerados problemáticos e que, se não solucionados, podem continuar afetando diretamente o processo de atendimento analisado neste trabalho.

Percebeu-se incorreta altura do monitor do computador, fazendo com que o atendente desenvolva uma postura inadequada. Foi identificado que o equipamento de 15” é pequeno para a quantidade de informações administradas, podendo atrasar tarefas. O aparelho de telefone utilizado requer que uma das mãos fique ocupada, dificultando a realização do trabalho. É comum ver caixas proveniente de trocas e devoluções sobre a mesa de atendimento, visivelmente atrapalhando o funcionário.

Quanto aos motivos que mais geram demandas no atendimento, identificou-se que em virtude de dificuldades de acesso a informações, o número de contatos pode estar sendo maior. Objetivando analisar o processo, o autor realizou uma compra real, com a qual foi possível acompanhar todos os passos seguidos pelos clientes. Identificou-se que não é possível fazer login a partir de um *smartphone*, o que impede o acesso à informações sobre o pedido. Também pode-se perceber que a área de acompanhamento de pedidos é difícil de encontrar e conta com informações dispostas de forma complexa. Tais pontos podem gerar dúvidas e, conseqüentemente, maior número de contatos, sobrecarregando os trabalhos.

A página de dúvidas não possui informações importantes, como questões relativas ao prazo de entrega e ao procedimento de compra. Foi percebido, ainda, que nas publicações da marca nas redes sociais não constam dados relativos a preços ou como comprar, podendo gerar dúvidas e mais contatos desnecessários.

No sistema ERP (sigla em inglês de “*enterprise resource planning*” ou “planejamento de recurso corporativo”, em português), a tela de pedidos apresenta todas as informações necessárias, porém de forma complexa, podendo tornar mais lento o trabalho. No sistema também não constam funções específicas para atendimento, não permitindo registrar qualquer informação sobre os clientes. Tal falta de subsídios pode gerar erros no atendimento e desperdício de informações valiosas. Atrasos nas entregas acabam sendo identificados através da insatisfação dos próprios clientes, pois não existe forma viável de controlar o rastreamento.

O tempo de atendimento aos finais de semana e feriados não é suficiente. É dedicada apenas uma hora por dia para responder às redes sociais fazendo com que contatos importantes que poderiam gerar vendas acabem sendo retornados com demora.

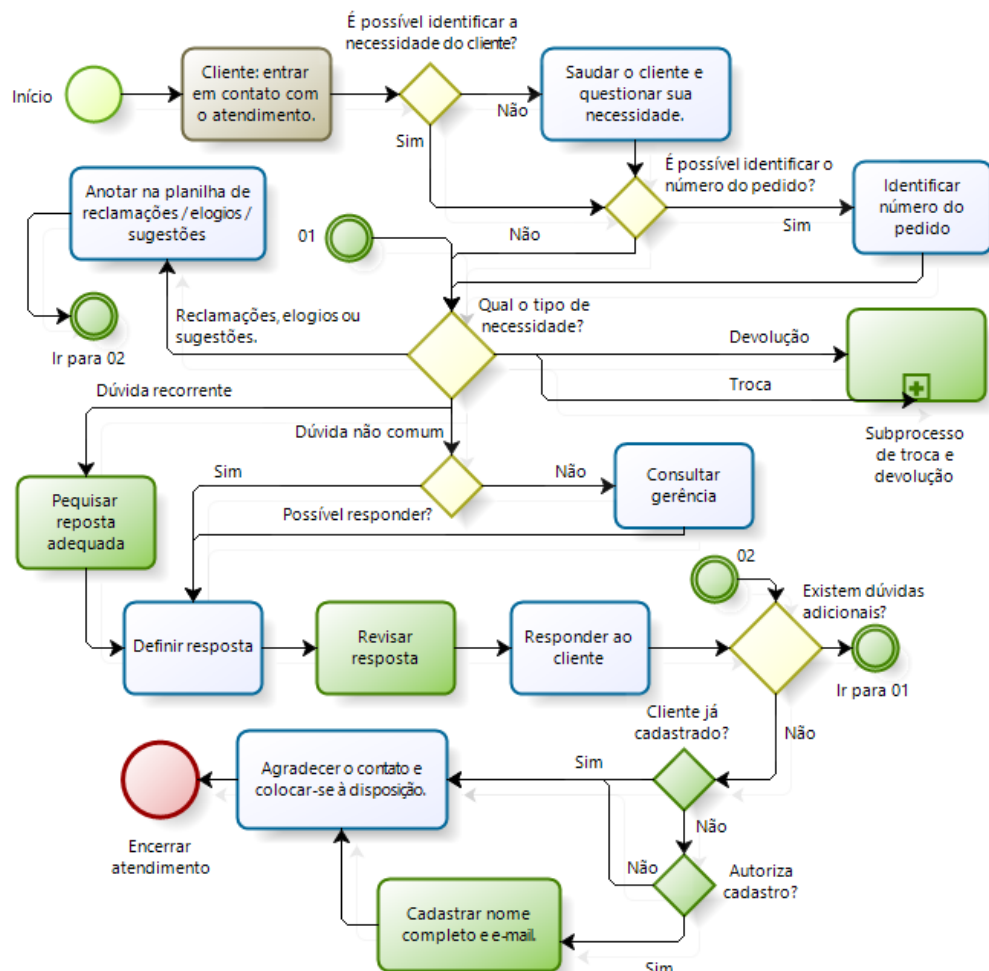
5 MODELO PROPOSTO

Utilizando a ferramenta de fluxograma foi possível analisar de forma simplificada o processo de atendimento. Eles foram expostos aos profissionais da área administrativa que puderam compreender, analisar, expor melhorias e, através do método de brainstorming, sugerir diversas melhorias.

5.2 Análise do fluxograma proposto

Somadas as análises realizadas e contribuições por parte da equipe quanto ao processo atual, foi possível desenvolver uma sugestão de processo e novos fluxogramas (FIGURAS 6 e 7). Podem ser identificadas, sempre na cor verde, as etapas inseridas ou que que sofreram melhorias.

Figura 6 - Fluxograma do processo proposto



Fonte: Elaborado pelo autor

Através do fluxograma do processo de atendimento sugerido (FIGURA 6), podem ser identificadas as melhorias sugeridas com base no estudo do autor e indicações feitas pelos colaboradores envolvidos após análise do processo atual. São melhorias pontuais, porém importantes para otimização e padronização do processo, visando aperfeiçoar o relacionamento e potencializar a comunicação com os clientes.

A primeira melhoria indicada é a contratação de um segundo profissional de atendimento com características comerciais, de modo a agilizar a atividade, principalmente nas redes sociais, e potencializar as vendas da marca.

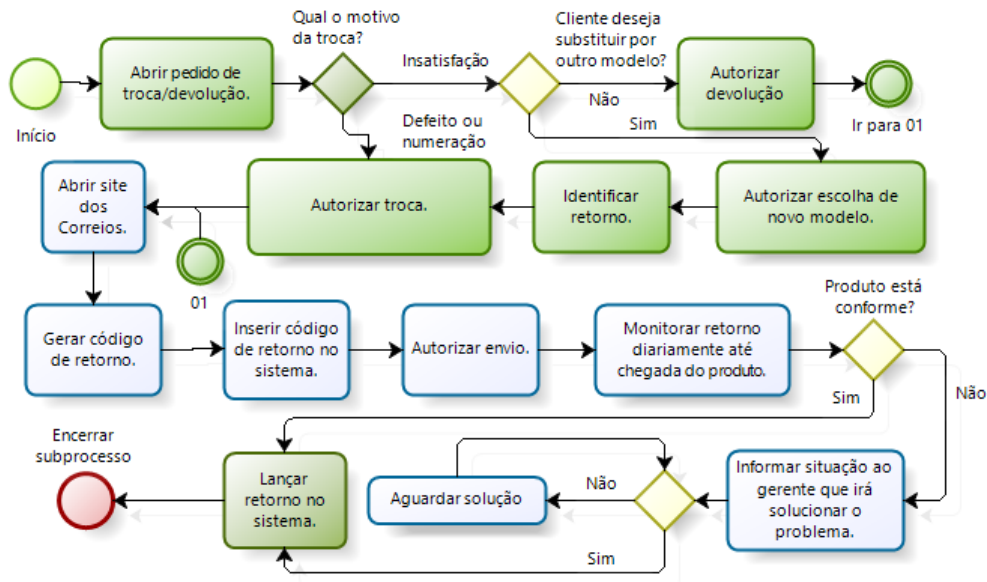
É necessário o estabelecimento de prioridades e também definir uma rotina para que as tarefas e atendimentos aconteçam de forma ordenada. Essas mudanças buscam otimizar o tempo e, assim, trazer mais agilidade aos casos que realmente precisam.

Deve ser criado um documento completo, organizado com perguntas e respostas pré-redigidas, contemplando as mais diversas necessidades. Esse deverá ser largamente acessado e ter seus apontamentos copiados para a área de transferência do computador, permitindo sua inserção nas respostas aos clientes em atendimento ou até mesmo sua leitura no caso dos canais por voz. Essas informações irão agilizar e trazer maior padrão às respostas, bem como ajudar a resolver outros problemas relatados, como a falta de eficácia nas soluções e erros de digitação. Outra sugestão que visa reduzir erros de digitação é a inserção de uma tarefa de revisão da resposta, criando, assim, um momento de análise e busca de possíveis erros antes do envio ao cliente.

Para finalizar as sugestões de melhoria no processo, é proposta a tarefa relativa ao cadastro do cliente, o que proporcionará à empresa registrar um grande número de contatos que estão sendo perdidos. Esses contatos poderão servir para ações de relacionamento e potencialização das vendas de produtos.

5.3 Análise do subprocesso de troca e devolução proposto

Figura 7 – Subprocesso de troca e devolução proposto



Fonte: Elaborado pelo autor

Os subprocessos de troca e devolução podem ser considerados os pontos que mais sofreram alterações. As sugestões de melhoria são consideradas mais abrangentes. Automatizando várias etapas consideradas muito manuais, é possível reduzir de forma significativa o trabalho. Tal mudança permite transformar os dois subprocessos em apenas um, chamado de subprocesso de troca e devolução.

É sugerida a criação de um sistema de trocas e devoluções que poderá ser iniciado pelo cliente em sua área de pedidos junto ao site. No sistema ERP, é sugerida a criação de uma área para monitoramento dos procedimentos de troca e devolução de produtos. São mudanças que visam reduzir a quantidade de planilhas e trocas manuais de informação. Até mesmo pontos de decisão, que antes eram questionados pelo atendente, poderão ser decididos pelo cliente diretamente no site, como, por exemplo, a nova numeração desejada.

Com a automatização parcial, caberá ao atendimento poucas tarefas, como autorizar as trocas ou devoluções. Essa mudança trará maior simplicidade, agilidade e qualidade no atendimento aos clientes. Para a Usthemp, serão percebidos significativos ganhos de tempo, que serão utilizados no relacionamento e redução das possibilidades de erro, ou seja, mais produtividade nos diversos canais atendidos.

5.4 Propostas de melhorias para fatores diversos que interferem no processo

Conforme já mencionado anteriormente, o processo é afetado diretamente por diversos problemas. A seguir serão apresentadas sugestões que visam trazer melhorias ao atendimento como um todo.

Para que exista uma melhor condição de trabalho no que diz respeito a ergonomia, sugere-se a compra de um dispositivo que auxilie na elevação da tela do monitor. É indicada a instalação de um monitor adicional que proporcionará maior área de visão dos canais de atendimento por mensagem e as redes sociais, potencializando a atividade. Finalizando as sugestões de melhoria no que diz respeito a ergonomia, faz-se necessária a compra de um modelo de telefone que permita ao atendente manter as mãos livres durante a execução do trabalho, proporcionando melhor postura e também maior agilidade no desempenho das tarefas.

Para que seja mantida a mesa de trabalho mais livre, sugere-se a criação de um espaço específico para acomodar as caixas de produtos provenientes de trocas e devoluções até que possam ser avaliados. Com isso haverá mais liberdade de espaço e facilidade na manutenção do foco nas atividades.

Para que exista uma melhor experiência do usuário, é importante a evolução da usabilidade do *e-commerce*, principalmente para utilização através de dispositivos como *smartphones*, tornando possível fazer login e, assim, ter acesso à área de acompanhamento dos pedidos. O espaço em que se acompanha os pedidos também deve ser aperfeiçoado, com melhor layout e disposição de link em local de fácil visualização. Essas melhorias são consideradas fáceis de realizar e devem reduzir dúvidas aos clientes, trazendo significativa redução nas demandas de atendimento.

No site, a página de dúvidas deve sofrer melhorias de organização e incremento de informações relevantes aos clientes. Também deve ser sugerido ao setor de marketing que sejam realizadas modificações nas publicações, agregando informações de preços e tornando mais claras informações referentes a compra. Tais mudanças deverão reduzir consideravelmente o número de contatos, além de potencializar as conversões de venda.

O sistema ERP necessita de melhorias importantes. A tela de pedidos deve sofrer organização das informações para facilitar a visualização, medida que agilizará o processo de atendimento. Além disso, deve ser avaliada a implantação de um módulo de atendimento ao cliente para que possam ser registrados dados de contatos e descritos aqueles já realizados, a fim de maior controle e melhor relacionamento. Ainda no sistema de ERP, pode ser implantada uma área de monitoramento das entregas, permitindo identificar possíveis problemas e atrasos. Esse ajuste permitirá que a marca se antecipe no contato com clientes antes que percebam qualquer problema em sua entrega, mostrando organização, trazendo mais tranquilidade e segurança, e reduzindo possíveis insatisfações e reclamações.

Por fim, é sugerido aumentar em uma hora por dia o tempo de atendimento nos finais de semana e feriados. Essa medida visa não só reduzir o volume de trabalho no início da semana ou retorno de feriado, mas potencializar as conversões de venda, uma vez que os clientes terão suas dúvidas sanadas de forma mais rápida.

Abaixo pode ser visualizado o quadro com um resumo simplificado dos problemas identificados durante a análise e, em paralelo, as melhorias sugeridas relativas a cada um deles.

Quadro 3 – Relação de problemas identificados com e melhorias sugeridas:

Nº	Problemas	Melhorias sugeridas
1	A altura do monitor inadequada.	Adquirir dispositivo para elevar a altura do monitor.
2	A área de trabalho do monitor é pequena.	Instalar um monitor adicional.
3	Ao atender o telefone, uma das mãos fica ocupada.	Adquirir um aparelho de telefone que permita a utilização com mãos livres.
4	A área de acompanhamento de pedidos está em posição de difícil acesso.	Criar um link exclusivo de acompanhamento de pedidos.
5	O layout do acompanhamento de pedidos não torna clara as informações ao cliente.	Criar um gráfico de andamento do pedido com informações mais claras ao cliente.
6	Não é possível fazer login no site através de smartphones.	Alterar o layout do site para que seja possível o login.
7	Canais são atendidos de forma aleatória, gerando dúvidas e perda de tempo.	Criar rotinas que permitam melhor organização nas tarefas, definindo prioridades de realização.
8	A página de acompanhamento dos pedidos dos clientes no ERP está confusa.	Ajustar a página de acompanhamentos de pedido no ERP.
9	Demandas de atendimento tornam as respostas nos canais on-line lentas, fazendo com que vendas sejam perdidas.	Contratação de mais um profissional com habilidades comerciais.
10	Não há como registrar de forma eficaz os atendimentos e contatos dos clientes.	Inserir no sistema ERP um módulo de gerenciamento do relacionamento com clientes.
11	A página de dúvidas não está adequada, não atendendo necessidades comuns.	Melhorar a disposição e qualidade das informações na página de dúvidas no site.

Continua

Conclusão

Nº	Problemas	Melhorias sugeridas
12	Informações relativas ao preço do produto e como comprar geralmente não estão claras nas publicações das redes sociais.	Alterar a comunicação, deixando mais claras as informações de preço e como comprar.
13	Parte dos contatos feitos nos finais de semana ou feriados somente é respondida no próximo dia útil.	Aumentar o tempo de atendimento aos finais de semana e feriados de 1 para 2 horas diárias.
14	Todo atendimento, por mais simples que seja, é respondido verbalmente ou redigido de forma única e não padronizada.	Criar uma planilha de respostas prontas ao cliente, visando agilizar e padronizar os retornos do atendimento.
15	Atendimento não segue um padrão, sendo feito de forma intuitiva.	Utilizar os processos e subprocessos do presente trabalho como roteiro.
16	Muitos contatos de clientes interessados na marca são desperdiçados.	Solicitar nome completo, e-mail para contato e questionar se é possível enviar informações da marca através de e-mail.
17	Produtos de troca e devolução sobre a mesa de atendimento atrapalhando o trabalho.	Definir um local visível para que os produtos provenientes de troca sejam armazenados até revisão.
18	Fica-se sabendo de atrasos de entrega através dos próprios clientes.	Adicionar ao ERP uma área de monitoramento que informe pedidos em atraso ou na iminência de atrasar.
19	Somente é possível descobrir o prazo de entrega no momento do pedido.	Adicionar à página de dúvidas uma calculadora que, com o CEP, informará o prazo de entrega.

Fonte: Elaborado pelo autor

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao final do trabalho é possível afirmar que o estudo atingiu os objetivos propostos. Com uma análise ampla, foram identificados diversos pontos problemáticos e sugeridas melhorias não somente no processo em si, mas também em pontos que o afetam diretamente, sempre buscando como resultado a eficiência e eficácia.

Pela primeira vez foi feita na empresa uma análise formalizada sobre um processo administrativo. Até então, somente a área industrial havia recebido tal atenção. Essa análise torna-se ainda mais importante por envolver a equipe e também pela possibilidade de aplicação na prática, auxiliando na padronização das rotinas e facilitando o treinamento dos profissionais envolvidos. Com essa aplicação, são projetados resultados positivos reais em ganhos de tempo, produtividade e satisfação dos clientes, que poderão refletir em resultados financeiros ao negócio.

Para o autor, a possibilidade de avaliar um processo de forma tão detalhada foi de fundamental importância, pois permitiu colocar em prática vários conhecimentos adquiridos ao longo da jornada de estudos e compreender o valor que possui a formação acadêmica na vida profissional e empresarial.

Ficou evidente tanto para o autor quanto para a empresa que os processos sempre poderão sofrer evolução. Este trabalho de avaliação, sugestões e implantação de melhorias deve ser parte da rotina de qualquer empresa que deseja ser verdadeiramente eficiente e competitiva.

REFERÊNCIAS

ALBERTIN, Alberto Luiz. **Comércio eletrônico: Modelo, aspectos e contribuições de sua aplicação**. São Paulo: Atlas, 2007.

AMBROSE, Galvin; HARRIS, Paul. **Design thinking**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

BRANDIMILLER, Primo A. **O corpo no trabalho: guia de conforto e saúde para quem trabalha em microcomputadores**. São Paulo, SENAC, 1999.

BROWN, Tim. **Design thinking: Uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

IIDA, Itiro. **Ergonomia: projeto e produção**. 2. ed. São Paulo: Edgard Blücher, 2005.

KRAJEWSKI, Lee J.; RITZMAN, Larry P.; MALHOTRA, Manoj K. **Administração da produção e operações**. 8. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 7 ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1998.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing**: metodologia e planejamento. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MCKENNA, Regis. **Marketing de relacionamento**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

MEIRA, Wagner Jr.; MURTA, Cristina Duarte; CAMPOS, Sérgio Vale Aguiar; GUEDES, Dorgival Olavo Neto. **Sistemas de comércio eletrônico**: Projeto e desenvolvimento. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

MODELAGEM DE PROCESSOS COM BIZAGI MODELER, 2014. Manual disponível em: <<http://www.sgc.goias.gov.br/upload/arquivos/2014-10/manual-de-padronizacao-de-modelagem-de-processos-usando-bizagi---v3-1.pdf>> Acesso em: 20 set. 2016.

PAIM, Rafael; CARDOSO, Vinícius; CAULLIRAUX, Heitor; CLEMENTE, Rafael. **Gestão de processos**: pensar, agir e aprender. São Paulo: Bookman, 2009.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão de qualidade**: Teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2012.

PASSAARQ, 2014. Fluxograma disponível em: <<http://passaarq.blogspot.com.br/2014/11/oficina-semana-universitaria-da-unb-2014.html>> Acesso em: 9 set. 2016.

RITZMAN, Larry P.; KRAJEWSKI, Lee J. **Administração da produção e operações**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert; BETTS, Alan. **Gerenciamento de operações e de processos**: Princípios e prática de impacto estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TURBAN, Efrain; KING, David. **Comércio eletrônico**: Estratégia e gestão. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**: 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

WALKER, Denis. **O cliente em primeiro lugar**: O atendimento e a satisfação do cliente como uma arma poderosa de fidelidade e vendas. São Paulo: Makron, 1991.

ZANONE, Luiz Claudio. **Marketing de relacionamento**: Tecnologia, processos e pessoas. São Paulo: Atlas, 2010.

